

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ-
TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
Hornicko-geologická fakulta
Institut ekonomiky a systémů řízení**

TEORIE MANAGEMENTU FOTBALOVÝCH KLUBŮ

bakalářská práce

Autor:

Jakub Ševčík

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Simona Matušková

Most 2010

Prohlášení

- Celou bakalářskou práci včetně příloh, jsem vypracoval samostatně a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu
- Byl jsem seznámen s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – využití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a využití díla školního a § 60 – školní dílo
- Beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3).
- Souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezentačnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěné v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- Bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona.
- Bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohou jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Mostě dne 20. 3. 2010

Jakub Ševčík

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá Fotbalovým klubem Litvínov. Poskytuje přehled o činnostech fotbalového klubu, a jsou zde navrženy možná opatření ke zkvalitnění práce ve vedení klubu. Práce je rozdělena do dvou částí. V první teoretické části jsem se zaměřil na vysvětlení základních pojmů, a obecně na management všech fotbalových klubů fungujících na území České republiky. Po teoretické části práce navazuje druhá část, část praktická. Jejím úkolem je obecně představit Fotbalový klub Litvínov, jeho fungování, a problémy kterými se v současnosti trápí. Na závěr práce jsou navrženy možná opatření, která povedou k efektivnějšímu vedení fotbalového klubu.

Klíčová slova: Fotbalový klub Litvínov, Fotbalová škola, management, manažer

Summary

This bachelor work deals with Football club Litvínov. Provides football's club activity summary and proposes measures to improve the management of the company. The work is divided into two main chapters. The first chapter is theoretical and is focused on the fundamental terms explanation and on the management of all football clubs in the Czech Republic generally. After the theoretical part follows second practical part. It's main task is to present Football club Litvínov, it's functioning and problems that trouble the club. At the end of the work there are proposed possible measures, which will lead to more efficient management of the club.

Keywords: Football club Litvínov, Football school, management, manager

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Management fotbalových klubů	3
2.1. Sportovní management.....	3
2.2. Sportovní manažer.....	3
2.3. Základní manažerské funkce	4
2.4. FK v oblasti reklamy, sponzoringu a merchandisingu	12
2.4.1. Oblast reklamy.....	12
2.4.2. Oblast sponzoringu.....	13
2.4.3. Oblast merchandisingu.....	15
3. FK Litvínov	16
3.1. Historie FKL, současnost a cíle do budoucna	16
3.2. Fotbalová škola FKL	18
3.3. Areály FKL	20
3.4. Marketing FK Litvínov	21
3.5. Partneři FK.....	23
4. Vedení FK Litvínov.....	24
4.1. Organizační struktura FKL	24
4.2. Pravidla organizační struktury	25
5. Návrhy a doporučení na vedení FKL	31
6. Závěr.....	34

Seznam použité literatury

Přílohy

1. Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem si vybral problematiku fungování a vedení fotbalových klubů (dále jen FK) působících na území České republiky. Konkrétně pak FK Litvínov, působící na amatérské úrovni ve 4. nejvyšší soutěži. K tomuto klubu mám kladný vztah již od svého útlého dětství, ve svých šesti letech jsem se stal jeho členem a jako aktivní hráč zde působím již 17 let. Během této doby prošel klub určitým vývojem. V první části mé bakalářské práce se budu zabývat managementem FK obecně, ve druhé, praktické části pak již konkrétně FK Litvínov, a to jak z hlediska jeho fungování, tak koncepce jeho vedení. V závěru bych chtěl navrhnout možnosti zkvalitnění řízení a činnosti tohoto klubu.

Situace ve všech FK je odrazem tržního hospodářství, které v ČR není momentálně na nejlepší úrovni. Současná světová krize postihla celou řadu odvětví, a ani fotbal nezůstal výjimkou. Stát, firmy či podniky se snaží ušetřit ve všech oblastech. Finanční toky se proto snižují, a tak FK musí zajistit co nejefektivnější využití těchto poskytnutých částek. Základem pro úspěšné vedení klubu je samozřejmě jeho finanční zabezpečení. To zajišťuje osoba manažera. Tato situace však neplatila vždy. Do roku 1989 nepatřilo obstarávání finančních prostředků mezi hlavní činnosti práce manažera. Vše se změnilo rokem, kdy byl nastolen tržní systém hospodářství. Dnešní manažer realizuje kromě zajištění financí také obchod, marketing a další úkoly spojené s chodem FK. Dalším aspektem ovlivňující fungování FK je jejich právní norma. V minulém období byly organizace založeny na principu jednotné, dobrovolné, tělovýchovné a sportovní organizace. Někdy byly také označovány jako tělovýchovné jednoty. Tento systém se zhroutil v roce 1990. FK se nejprve začaly měnit na tzv. občanské sdružení. Tento model dodnes přetrvává u klubů hrajících nižší amatérské soutěže, a takovéto oddíly jsou z větší části závislé na podpoře státu. Naopak u klubů hrajících na vyšší úrovni, se začala právní forma měnit na společnosti s ručením omezeným a společnosti akciové. Z těchto klubů se tak stávají kluby profesionální, nezávislé na podpoře státu.

Fotbal se během své historie stal nejrozšířenějším a nejoblíbenějším sportem na světě. Profesionální fotbalisté hrají po celém světě, mnoho dalších se mu pak věnuje na amatérské či rekreační úrovni. U nás však musí často bojovat s konkurenčními sporty. V největší míře pak s hokejem. Odliv nejtalentovanějších hráčů snižuje kvalitu soutěží, a z pohledu diváka se tak fotbal stává méně atraktivní. Situace je odrazem ekonomiky země. Aby FK zajistily svůj rozpočet, musí prodávat své vychované hráče bohatším zahraničním klubům. Z naší země se tak z tohoto pohledu stala tzv. tranzitní země. V posledních letech si fotbalové oddíly uvědomují, že právě kvalitní výchova mládeže je cestou, jak zajistit funkčnost a chod klubů v našich podmínkách.

Cílem mé bakalářské práce je navrhnout pro fotbalový klub Litvínov opatření, která by klubu mohla v budoucnu pomoci zlepšit jeho financování. Rovněž jsem se pokusil nastínit, v jakých oblastech by měl klub zapracovat, aby došlo k jeho rozvoji a také se vyhnul možným existenčním problémům, které jej již v minulosti postihly.

2. Management fotbalových klubů

2.1. Sportovní management

Pojem management sportu se od výkladu managementu obecného příliš mnoho neliší, avšak má určitá specifika vyplývající z odlišnosti prostředí. Jedna z definic zní následovně. „Pojem management tělesné výchovy a sportu (dále jen TVS) lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazků, spolků, klubů, tělovýchovných jednot a družstev, který alespoň z části akcentuje podnikatelsky orientované chování. Dále jde zcela bezvýhradně přímo o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb (např. fitness)“ (Čáslavová, E. 2000). Samotný sportovní management pak využívá různých disciplín, jako je ekonomie, management, psychologie, sociologie, systémové vědy a další.

Ve světové literatuře se můžeme často setkat s pojmem sport management, který je však pouhým překladem sportovního managementu, eventuálně managementu sportu. Všechny tyto pojmy vznikly na základě snahy, která měla vyústit v efektivnější využití všech finančních částek, které ve sportu kolují. Komerční zájmy ve sportovní oblasti, chování v prostředí sportovní konkurence, řešení problémů kolem vedení sportovní mládeže, a zajištění sportovní administrativy byly jedny z dalších důvodů, proč si sama tělovýchovná a sportovní praxe vynutila vznik těchto pojmů.

2.2. Sportovní manažer

Za sportovního manažera lze považovat osobu, která se snaží v rámci své činnosti organizovat určitou skupinu lidí v oblasti TVS. V literatuře se sportovní manažer rozděluje obvykle na tři základní skupiny:

- 1) manažer na úrovni vedení sportovní činnosti (vedoucí sportovních družstev i jednotlivců ve vyšších soutěžích, lidé vyškolení pro přípravu mistrovství světa, Evropy, Olympijských her)

- 2) manažeři na úrovni řízení sportovní organizace (členové výkonných výborů, sportovních a tělovýchovných svazů)
- 3) manažeři v podnikatelském sektoru (vedoucí fitness nebo výroby sportovního zboží)

Práce manažera zahrnuje celou řadu úkolů a povinností, které musí ze své pozice plnit. Celá tato práce se zabývá oblastí fotbalových klubů, z toho vyplývá zaměření zejména na manažery fotbalové. Fotbalový manažer se od toho obecného liší určitou svou specializací, vyplývající z prostředí, ve kterém vystupuje. Zároveň by se měl však tento manažer prvotně držet zásad a poznatků managementu obecného. Jak jsem již uvedl, sportovní manažer vykonává řadu činností. Mezi ty základní patří plánování, organizování, vytváření organizačních struktur, vedení lidí, kontrola, marketing, finance, právo a komunikace. Mimo těchto základních, existují také specifické činnosti jako sponzorská činnost, sportovní reklama, transfer hráčů a trenérů, znalost uspořádání fungování norem vrcholných mezinárodních organizací, zabezpečení norem a náležitostí při uzavírání smluv v tuzemsku i v zahraničí, problematika ochrany zdraví, pojištění a soc. zabezpečení.

2.3. Základní manažerské funkce

Za hlavní náplň managementu lze obecně považovat řízení. Mezi základní funkce, kterými se manažer musí zabývat, zahrnujeme – plánování, organizování, řízení lidských zdrojů (personální management), kontrolu. Management FK má jisté specifika, vycházející z odlišnosti prostředí, ve kterém se lidé pracující okolo fotbalu pohybují. Avšak funkce managementu FK vychází především z managementu obecného. Umocněno je to stále více tím, jak se mění organizace na obchodní společnosti. V následující části jsou stručně popsány jednotlivé manažerské funkce.

Plánování je činnost, která stanovuje cíle FK, a prostředky jak těchto cílů dosáhnout. V oblasti FK se často hovoří o pojmu strategický marketing. Tento

pojem souvisí s tím, že FK nahlíží na sportovní výkon jako na zboží, a tak se musí ve strategickém plánování objevit marketingové nástroje, jako jsou: kvalita nabízených sportovních programů, cena, reklama, kvalita sportovců apod. .

Strategický marketing je dlouhodobý proces, který lze rozdělit na dvě fáze:

1) stanovení cílů

2) vytvoření strategického vývoje

1) Stanovení cílů je jedním z prvních a také nejdůležitějších rozhodnutí manažerské funkce plánování. Lze je obecně dělit ze dvou hledisek:

a) časové hledisko

- dlouhodobé (nad 5 let)

- střednědobé (1-5 let)

- krátkodobé (do 1 roku)

b) obsahové hledisko

- sportovní cíle (kvalitnější výsledky, zvýšení návštěvnosti)

- ekonomické (úspěšné dlouhodobé vedení FK, zlepšení finanční situace FK)

- sociální (péče o zaměstnance a hráče FK)

K optimálnímu stanovení cílů je nutné disponovat velkým množstvím kvalitních informací. Ty je možno získat z několika zdrojů. Těmi jsou např. výroční zprávy, firemní statistiky, konkurence, média, tisk atd.

2) Vytváření strategie vývoje, souvisí se strategickým marketingem, který operuje:

a) marketingovými cíly – vybrané managementem, k realizaci prostřednictvím určitého trhu.

b) vlastní strategií – bere v úvahu stanovené cíle, např. strategie orientovaná na zákazníky, v případě FK diváky a veřejnost).

c) marketingovým mixem – využívá marketingové nástroje, kterými jsou: sortimentní skladba produktu (u FK sportovní zboží), cenová politika, distribuční politika (cesty distribuce pro produkty FK), komunikační politika (práce s veřejností) a reklama.

Strategické plánování umožňuje FK promyslet „jakým způsobem organizace založit. Zde je důležité zvolit právní formu, která bude mít vliv na finanční a daňovou oblast. Zvolit nejdůležitější cílové skupiny (fanoušky, sponzory), určit cíle FK a způsob plnění určených cílů.

Na území České republiky se strategický marketing uplatňuje zatím velmi úzce, i když můžeme v posledních letech pozorovat určité změny. V dřívější době mu FK nevěnovaly velkou pozornost. Prvním, kdo změnil postoj, byly kluby založené na bázi obchodních společností (a.s., s.r.o.), které si začaly uvědomovat obrovský význam. V dnešní době mění právní formu většina FK. Dříve to byly kluby působící v nejvyšších republikových soutěžích. V současnosti se tento trend může zpozorovat i u mnoha oddílů hrající nižší soutěže.

Další manažerskou funkcí je organizování. „Organizování musí na jedné straně brát v úvahu cíle podniku, eventuálně dílčí cíle a plány. Na straně druhé musí organizování a organizační struktury vytvořit prostředí pro účelné obsazování pracovních úseků pracovními silami a pracovní činností, prostor pro vedení pracovníků a následné jejich kontrolování“, (Čáslavová, E. 2000). V každém podnikatelském subjektu musí být práce nějakým způsobem rozdělena – organizována. K tomuto účelu slouží organizační struktury. Těch je celá řada, a výběr závisí na každé existující organizaci, která si organizační strukturu volí podle potřeb a podmínek. Struktury se vzájemně odlišují volbou rozpětí řízení, počtem organizačních úrovní, delegováním pravomoci a dělbou činností. Význam organizování a organizačních struktur ve sportu zaznamenává rostoucí roli v důsledku pronikání tržní ekonomiky do této oblasti. Organizování se liší dle způsobu založení dané organizace. Ty většinou vznikají jako obchodní společnosti (a.s., s.r.o.) nebo jako neziskové organizace (ve sportu hlavně občanská sdružení).

U akciové společnosti je organizační struktura z části ve vyšších úrovních řízení vázána obchodním zákoníkem. Orgány společnosti tvoří valná hromada, dozorčí rada, představenstvo a vrcholový management. Obecné schéma lze vyjádřit následujícím způsobem:



Schéma č. 1: Organizační struktura a.s.

Valná hromada

Jedná se o nejvyšší orgán společnosti, a v jeho kompetencích je nutno projednávat:

- změnu stanov
- rozhodnutí o zvýšení či snížení základního jmění
- volbu a odvolání členů představenstva (pokud to nečinní dozorčí rada)
- volbu a odvolání členů dozorčí rady
- schválení roční účetní uzávěrky
- rozhodnutí o rozdělení zisku a stanovení tantiém
- rozhodnutí o zrušení společnosti
- rozhodnutí o dalších otázkách

Dozorčí rada

Kontrolní orgán společnosti, který dohlíží, přezkoumává, a kontroluje činnost představenstva. Úkolem rady je:

- prosazovat strategické záměry akcionářů
- dohlížet na výkon představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti

Představenstvo

Řídí činnost společnosti, a jedná jejím jménem. Jde o statutární orgán a.s. .

Vrcholový management

Jeho úkolem je zajistit profesionální přístup k operativnímu řízení společnosti. Činnost se již neřídí obchodním zákoníkem, ale vyplývá z činnosti společnosti.

Další možností organizace FK je společnost s ručením omezeným, která je podobně jako a.s. vázána obchodním zákoníkem. Na rozdíl od a.s. tvoří její orgány valná hromada, jednatelé a dozorčí rada. Obecné schéma vypadá takto:

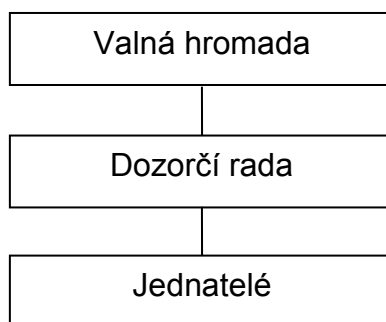


Schéma č. 2: Organizační struktura s.r.o.

Valná hromada je stejně jako u s.r.o. nejvyšším orgánem společnosti. Od s.r.o se liší jen minimálně, a má například právo:

- odmítnout jednání učiněných zakladateli před vznikem společnosti

Kontrolním orgánem je dozorčí rada, která přezkoumává roční účetní uzávěrku, podává informace valné hromadě, kontroluje činnost jednatelů atd. Jeden nebo více jednatelů tvoří statutární orgán společnosti a jejich úkolem je např. vést řádně předepsanou evidenci a účetnictví, vést seznam společníků, a informovat společníky o záležitostech společnosti.

Dalším typem organizace ve sportu je tzv. občanské sdružení, upravené zákonem č. 83/90 Sb. Organizační strukturu zde určují stanovy, a je tvořena valnou hromadou, prezidentem klubu, výborem klubu a dozorčí radou. Schéma občanského sdružení je následující:

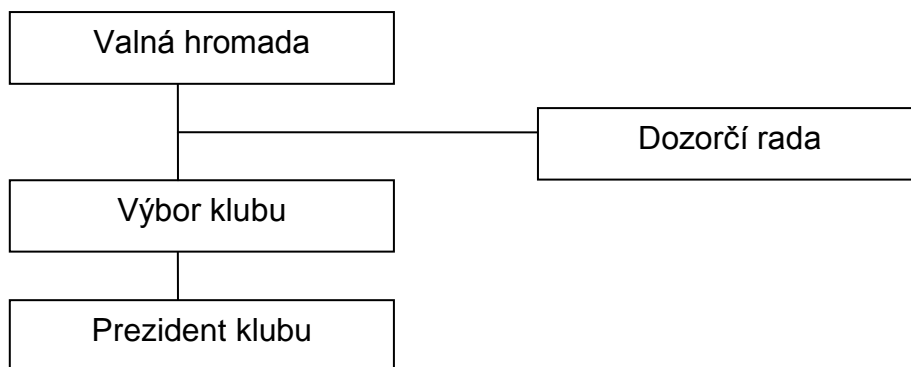


Schéma č. 3: Organizační struktura občanského sdružení

Práce valné hromady obsahuje následující činnosti:

- projednává hospodaření klubu
- schvaluje rozpočet klubu

- schvaluje podmínky smluvního členství
- rozhoduje o zániku, rozpuštění, rozdělení a sloučení klubu
- stanovuje volební období jednotlivých orgánů
- rozhoduje o převodu vlastnictví klubového nemovitého majetku atd.

Rozhodnutí ve věcech a záležitostech, které nejsou jednoznačně v kompetencích valné hromady, činí výbor klubu. Kontrolním orgánem je dozorčí rada. Ta sleduje účetní a finanční operace klubu, hospodaření s penězi, právy a majetkem klubu. Jejím úkolem je podávat informace výboru klubu a valné hromadě. Prezidentem klubu je osoba oprávněná svolat valnou hromadu, řídit zasedání výboru klubu, uzavírat a sjednávat písemné právní úkony jménem klubu, uzavírat jménem klubu pracovně právní vztahy.

„Management lidských zdrojů je manažerskou funkcí, která svým vlivem patří mezi základní faktory úspěšnosti podniku, neboť jde o schopnost zformovat lidské zdroje, a využívat je takovým způsobem, kterým by zabezpečil plnění cílů podniku“ (Žáček, V. 2008). Zásadní roli plní v podniku jejich zaměstnanci. Ty je potřeba dostatečně motivovat, podporovat, a zlepšovat jejich schopnosti a dovednosti. V oblasti FK tuto roli plní zejména jejich hráči, které je potřeba motivovat například z hlediska dosažení bodů či vyhraných zápasů. Nutností je zajistit kvalitní tréninkový proces, který povede ke zvýšení výkonu. Personální management se dělí na dvě části – administrativní činnost a motivování. V administrativní činnosti se vedoucí zabývá následujícími okruhy:

- 1) Pracovně právní ustanovení – sem řadíme zákony a smlouvy (u FK hráčské smlouvy)
- 2) Plánování potřeb zaměstnanců – výběr zaměstnanců z hlediska vzdělávání a počtů pro dané pracovní místo (u FK je to výběr hráče z hlediska výkonu a postu)

- 3) Zajištění zaměstnanců – nábor nových zaměstnanců, nebo využití zaměstnanců uvnitř podniku – výměna pozice (u FK přestup/koupě hráče)
- 4) Školení a zvyšování kvalifikace zaměstnanců
- 5) Řešení odchodu zaměstnanců – (u FK přestup do jiného klubu)

V jakékoliv činnosti je důležité vedení lidí spojené s motivací, motivací je vytváření podmínek, které vedou k určitému chování pracovníků. Vychází z neustále se opakujících a zvyšujících se lidských potřeb. Tyto potřeby lze vyjádřit na teorie známé: Maslowa pyramida. Motivace se považuje za základní náplň práce manažerů, a je významným hybným prvkem pracovní aktivity a iniciativy. Prostředky, kterými manažer motivuje svůj tým, mohou být ekonomické (mzda, prémie, odměny apod.) a mimoekonomické (pochvala, uznání). Motivace se zásadně dělí na motivaci pozitivní, v opačném případě negativní. Pozitivní může být odměna, která je pro každého zaměstnance atraktivní. Naopak nežádoucím pro zaměstnance je trest, který znamená například snížení platu, odměn apod.

Samotné vedení lidí se pak především týká vzájemné komunikace jednotlivců a kolektivu z hlediska vztahu nadřízenosti a podřízenosti. Z pohledu vedení lidí rozeznáváme tři základní typy manažerů:

- 1) Autokratický, neboli autoritativní – manažer, který sám rozhoduje o všem podstatném. Nediskutuje s podřízenými, a direktivně zadává úkoly. Podřízený má omezenou pracovní motivaci a často negativní vztah k nadřízenému.
- 2) Demokratický – je to tzv. kooperativní styl vedení, kdy manažer naslouchá názorům podřízených, avšak má poslední slovo při rozhodování.
- 3) Liberální – označovaný jako opak autoritativního. Manažer nechá ke splnění úkolu volnou cestu. Neradí se, nediskutuje se zaměstnanci a kontroluje až samotné výsledky.

Poslední manažerskou funkcí je kontrolování. Slouží zejména k porovnání skutečnosti s plánovanými cíly podniku. „Kontrolní procesy mají charakter informačních procesů pro zhodnocení či změření kvantity nebo kvality průběžných a konečných výsledků v manažerské činnosti“: (Žáček, V. 2008). Existuje několik druhů kontrolních procesů:

- a) podle místa – přímá (inspekce), nepřímá (zprávy, hlášení, výkazy)
- b) podle času – preventivní (rozpočty, průzkumy), následná (účetnictví)
- c) podle délky trvání – pravidelná (inventarizace), nepravidelná (přepadová kontrola)
- d) podle rozsahu – komplexní (rozbor ročních výsledků), dílčí (rozbor nákladů)

Kontrolní proces probíhá nesouvisle a má několik fází:

- a) stanovení cílů kontroly
- b) stanovení kontrolních standardů
- c) rozbor kontrolovaných procesů a srovnání s dříve stanovenými standardy
- d) vyhodnocení zjištěných odchylek a přijetí závěrů
- e) zajištění realizace přijatých závěrů

Kontrola zajistí zvládnout kvalitně a hospodárně manažerské procesy složitějšího charakteru.

2.4. FK v oblasti reklamy, sponzoringu a merchandisingu

2.4.1. Oblast reklamy

Reklama je placená, nepřímá forma představení, propagace výrobků a služeb. Měla by splňovat určité zásady: pravdivost, efektivnost, věcnost a působivost. Mezi hlavní obecná reklamní média patří televize, rozhlas a tisk. V oblasti sportu je reklama vztahována jednak k reklamě se sportovními motivy

(např. reklama na plakátech sportovního utkání, reklama v médiích). Dále se pak jedná o reklamu využívající specifická média komunikace z oblasti sportu (např. dresy, mantinely). Nejčastěji uvádějí následující druhy sportovní reklamy:

- 1) reklama na dresech a sportovních oděvech
- 2) reklama na startovních číslech
- 3) reklama na mantinelech
- 4) reklama na náradí a náčiní
- 5) reklama na výsledkových tabulích

V oblasti FK se vyskytuje zejména bod 1,3 a 5. Sportovní reklama plní několik funkcí. Jde o funkci informační, funkci přesvědčovací a funkci upomínací. Reklama se stala v činnosti FK důležitým faktorem, a z hlediska všech příjmů FK má nezastupitelnou roli. Důvodů pro reklamu firem či zboží prostřednictvím fotbalu je celá řada. Manažeři mohou v jednání nabídnout spoustu výhod, které firmě ze spolupráce vyplynou. Jde například o posílení známosti firmy, vytváření dobrého jména ve společnosti atd.

2.4.2. Oblast sponzoringu

Sponzorství hraje ve fungování FK nezastupitelnou roli. Sponzoring lze chápat jako vzájemný vztah mezi hospodářstvím na straně jedné a sportem na straně druhé. Příčin vedoucí podnik ke sponzorování je několik: zvýšení povědomí veřejnosti o výrobku, názvu podniku nebo službě, za pomoci fotbalu podporovat identifikaci sponzora, zlepšit jméno společnosti v očích veřejnosti atd. Sponzorování se stalo neodmyslitelnou součástí FK především proto, že slouží k opatření dostatečných finančních prostředků. Tím se zabezpečí chod a rozvoj FK. Manažer by měl být schopen rozeznat základní formy sponzorování. Existuje několik forem:

- 1) Sponzorování jednotlivých sportovců – Tato forma se nejvíce vyskytuje ve vrcholové úrovni. Firma si sponzorskou smlouvou zajišťuje právo provádět

reklamu za pomoci vyobrazení sportovce na svých produktech. Dále pak i jiná opatření na podporu prodeje, jako autogramiády, akce pro spotřebitele, předvádění výrobků apod. Sportovec může počítat vedle finanční podpory i s další pomocí formou sportovního oblečení, náčiní nebo vozidlem.

- 2) Sponzorování sportovních týmů – Tato forma se naopak ve velké míře vyskytuje v oblasti výkonnostního sportu a sportu pro všechny. Sponzor nabízí především finance, sportovní vybavení, ubytovací služby, dopravu, automobily. Jako protislužbu poskytuje sponzorovaný zejména reklamu na dresu, reklamu pomocí inzerátu, opatření na podporu prodeje – autogramiády.
- 3) Sponzorování sportovních akcí – Možnosti u tohoto typu sponzorování stoupají, a tak lze sponzorovi nabídnout plejádu reklamních možností od programového sešitu, vstupenek, reklam o přestávkách, až po uvádění titulu hlavního sponzora akce.
- 4) Sponzorování sportovních klubů – Sponzorovi lze nabídnout celou řadu věcí. V první řadě se jedná o produkty vznikající prostřednictvím jeho sportovní činnosti (sportovní akce – mistrovské soutěže). Dále se pak může hovořit o nabídkách vztahujících se přímo ke sportu. Například zprostředkovatelské služby, ubytovací služby, provoz cestovní kanceláře atd.

Firmy si v závislosti na svých finančních možnostech a potřebách vybírají z různých úrovní sponzorství. V případech, kdy je firma ochotna zaplatit větší finanční obnos, hovoříme o tzv. titulárním sponzorovi (generálním sponzorovi). Jedná se o exkluzivní sponzorování, kdy sponzor za vysokou cenu přejímá veškeré protivýkony. Klub pak například v názvu nese jméno sponzora. Další skupinou je sponzorování hlavní. Více sponzorů přispívá vysokou částkou. Hlavním sponzorům náleží nejdražší a nejatraktivnější protivýkony. Na vedlejší sponzory pak zbývají méně atraktivní reklamní možnosti. V poslední řadě je sponzorování kooperativní (dílčí), kde jsou protivýkony rozděleny na velké množství různých sponzorů.

Právě tyto úrovně sponzorství se poté odrážejí ve sponzorském balíčku. Ten obsahuje návrh protislužeb, které může sportovní manažer ze stany FK nabídnout. Sponzorský balíček je zpravidla písemně dokumentován, doložen určitou cenou, a měl by obsahovat: úroveň sponzorování, délku případné spolupráce, požadovanou částku či materiální krytí, přínosy sponzorování pro společnost, formy reklamy, možnosti prezentace atd.

Pokud dojde ke vzájemné dohodě manažera FK a sponzora, nastává závěrečná fáze – podpis sponzorské smlouvy. Ta není záležitostí zcela jednoduchou. Obsahuje celou řadu povinností, ke kterým se účastníci podpisem zavázali.

2.4.3. Oblast merchandisingu

„Slovo merchandising pochází z anglického výrazu, a má dva smysly. Jako podstatné jména (the merchandise) znamená zboží, jako sloveso (merchandise) znamená vystavovat zboží“ (Dvořáková, Š. 2005). V dnešní době není v České republice tento typ marketingu na takové úrovni jako v zahraničí. To lze dokázat na příjmech, které v zahraničních klubech tvoří více než z poloviny příjmy ze vstupného a z prodeje merchandisingu (replik dresů, triček, čepic propagačních materiálů s logem klubu). Pro FK kluby působící na našem území by se mohl tento byznys stát zajímavým, a to právě díky prodeji věcí jako jsou např.: repliky dresů, mini dresy, šály, vlajky, čepice, kšiltovky, čelenky, odznaky, sedáky, ručníky, mikiny, trička, kartičky, samolepky, fandící rukavice atd. U nás se zahraničním FK v tomto směru přibližuje klub Bohemians 1905. Jejich fanoušci patří mezi ty nejvěrnější, a identitu s klubem projevují právě koupí těchto různých jmenovaných předmětů.

Pojem merchandising je také úzce spojován s logem FK. To je vizitkou každého klubu, a pod ním taky vystupuje. Logo by mělo charakterizovat každý klub, mělo by být zapamatovatelné a také odlišitelné od ostatních. Bývá zpravidla obsaženo na všech propagačních materiálech klubu.

3. FK Litvínov

3.1. Historie FKL, současnost a cíle do budoucna

Z dostupných pramenů se můžeme dočíst, že historie současného FKL se začala psát 24. srpna 1945 v Národní kavárně v Litvínově. „Všechno vlastně začalo v hlavních dílnách z trosek se probouzejícího závodu. Bylo krátce po válce a v chemičce se sešli aktivní hráči kopané z celé republiky.

V Národní kavárně v Horním Litvínově se k první valné hromadě sešlo ve 20 hodin 85 členů nově vznikajícího oddílu. Předsedou zde byl jednohlasně zvolen průkopník kopané p. Karel R. Holec. Dalšími členy výboru byli zvoleni B. Pašek, F. Horák, A. Borovec, V. Radová, Vl. Huská, R. Vorlíček a další. Všichni přítomní odhlasovali, že mužstvo vstoupí do pravidelné soutěže – tehdejší fotbalové župy. První utkání sehráli fotbalisté SK Stalinovi závody 2. září 1945 pro SK Čechii Horní Litvínov. První oficiální měření sil se jim zdařilo, vyhráli 5:2.

V ročníku 1948-49 hrály Stalinovy závody v silně obsazené 1.A třídě. V roce 1950 došlo k reorganizaci soutěží a Litvínov začal hrát v krajském přeboru, kde se později umisťoval na předních místech. V sezóně 1958-59 si vybojoval postup do divize a v roce 1961 byl přejmenován na oddíl kopané TJ CHZ ČSSP.

Účastníkem divize byl Litvínov až do roku 1968. To zaznamenali fotbalisté CHZ první ze svých velkých úspěchů – postoupili do tehdejší III. celostátní ligy. Jejím účastníkem byla TK CHZ ČSSP až do roku 1971. Litvínovští pak sestoupili zpět do divize a se střídavými úspěchy v ní účinkovali až do ročníku 1980-81, kdy postoupili do II. Národní fotbalové ligy. V sezóně 1983-84 zaznamenal oddíl fenomenální podzimní část - skončil na 2. místě za vedoucím Spartakem Ústí. Na jaře sice mužstvo sklouzlo do středu tabulky, ale i tak šlo o celkové nejlepší umístění oddílu v historii.

Hned v dalším ročníku však přišel sestup a brzy druhý, až do krajského přeboru. Pro ročník 1985-86 si však oddíl vybojoval znovu účast v divizi. Na valné hromadě, která se konala v říjnu 1992, byl změněn název oddílu na FK Chemopetrol Litvínov. Klub taktéž získal právní subjektivitu“ (Beneš, E. 1995).

Během existence FK se zde vystřídala celá řada vynikajících hráčů. Jmenovitě bych uvedl Aloise Chaloupku (výborný brankář, který hrál také v Dukle Praha a v Třinci), Miroslava Tolara (hrál ve Slavii Praha a v Brně) a Františka Humla (ten působil v Baníku Ostrava a Hradci Králové. Za úplně největší hvězdu litvínovské kopané je však považován Pavel Chaloupka. Bývalý hráč Teplic, Bohemians Praha a reprezentačního celku Československa a účastník MS. V 80 letech se výrazným podílem zasloužil o nejúspěšnější éru Bohemians Praha (dnešní Bohemians 1905). Pomohl k titulu mistrů republiky roku 1983 a k úspěšnému tažení evropskými poháry. Jako reprezentační hráč se podílel na znovuzrození československého fotbalu po MS ve Španělsku 1982. Ve své kariéře získal mnoho individuálních ocenění (král ligových střelců).

Za zmínku určitě stojí i historie domovského stadionu. V klubových začátcích nebyla situace jednoduchá. Nově budovaná plocha o dolu Minerva byla zrušena, stejně jako travnatá plocha v prostorách bývalého tábora 33 v Růžodole. Dlouhou dobu pak působil FK na Letním stadionu v Litvínově, odkud musel kvůli nevyhovujícím podmínkám na krátkou dobu odejít do sousedního Lomu. Po částečné rekonstrukci se klub opět vrátil na Letní stadion. Zde působí i v současné době.

Po existenčních problémech, kterými klub prošel na přelomu tisíciletí, došlo ke stabilizaci ekonomické situace. Velkou změnu ve fungování klubu znamenala přeměna právní formy na akciovou společnost. Vedením klubu byla vytvořena koncepce, která vedla ke spolupráci se Soukromou sportovní základní školou v Litvínově (dále jen SSZŠ). Na základě této spolupráce vznikla roku 2003 samostatná mládežnická organizace – fotbalová škola. V současné době má FKL jedno mužstvo dospělých a devět mužstev v mládežnických kategoriích. Složení jednotlivých kategorií a přehled soutěží ukazuje následující tabulka:

Tab. č. 1 : Počty hráčů a hrající soutěže

KATEGORIE		POČET HRÁČŮ	SOUTĚŽ
A mužstvo		23	Divize
Dorost	Starší	17	Krajský přebor
	Mladší	18	Krajský přebor
Žáci	Starší	17	1.A třída
	Mladší	26	Okresní přebor
Přípravky (ročník)	99	29	Krajský přebor
	0	24	Krajský přebor
	1	31	Okresní přebor
	2	25	/
	3	31	/

Dlouhodobým cílem je dostat mládež FKL na úroveň soutěže, ve které pravidelně působí mužstvo dospělých (4. nejvyšší soutěž v ČR). V případě naplnění cílů by tak mládežnická mužstva působila v dorostenecké divizi (3. nejvyšší) a v žákovské divizi (2. nejvyšší). Dalším záměrem FKL je zkvalitnění práce s mládeží, dostat na vyšší úroveň spolupráci s partnery, a celkově pozvednout litvínovskou kopanou na reálnou a stabilní výši.

3.2. Fotbalová škola FKL

Prvním krokem ke vzniku FŠ byla dohoda podepsána roku 1998, která vedla ke spolupráci se SSZŠ. Jak jsem již uvedl v předchozí části, roku 2003 vzniká na základě této spolupráce samostatná mládežnická organizace. Ta

v současné době zastřešuje 9 mužstev, od kategorie staršího dorostu (ročník 1991) po nejmladší přípravku (ročník 2003).

Na úplných začátcích byla vytvořena základní filosofie výchovy mládeže, která klade důraz na přirozený a postupný sportovní i osobní vývoj. To vše se upřednostňuje před sportovními výsledky až do kategorie starších žáků (13-14 let). Poté se již na tyto aspekty nahlíží rovnoměrně. Součástí sportovní přípravy mužstev se stal aerobic, spinning, gymnastické tréninky (profesionální gymnastický trenér), plavání, letní i zimní soustředění. Vytvořením FŠ se podařilo do litvínovského fotbalu přilákat více dětí a vytvořit tak dostatečně velkou mládežnickou základnu. Snahou je pak naplnit fotbalové třídy od 1. do 9. ročníku základní školy, do které bude chodit většina členů mládeže. K dnešnímu dni se o výchovu fotbalových talentů stará na 32 trenérů a funkcionářů. Z toho šest působí i u fotbalových tříd, a trenérské práci se věnují na profesionální úrovni. Většina trenérů se může pochlubit dosažením trenérského vzdělání. Pětice trenérů vlastní druhou nejvyšší trenérskou UEFA A licenci, převážná část ostatních získala trenérskou licenci skupiny B. Každoročně konaných kurzů, přeškolení a přednášek se vždy účastní většina trenérů.

Nastartovaná systematická práce přinesla již první dílčí úspěchy. Za poslední roky se podařilo postoupit s dorostenci a přípravkami do krajských přeborů. Za účasti mužstev z několika regionů se na turnajích podařilo vybojovat úspěšné výsledky i u kategorií mladších ročníků. S činností FŠ byly úspěšně nastartovány některé projekty, které u veřejnosti sklidily kladný ohlas. Jsou to zejména:

- každoročně pořádané fotbalové dny školek pro děti z Litvínova a blízkého okolí
- roční výuky anglického jazyka v prostorách SSZŠ, jejichž cílem je rozšíření praktické znalosti v návaznosti na započatou práci
- mezinárodní spolupráce (Okresní fotbalový svaz Marienberg) a s ním spojené konání mezinárodních fotbalových kempů
- pořádání mezinárodních turnajů za účasti týmů z celé České republiky (SK Slavia Praha, AC Sparta Praha, FK Sokolov a další) i z Německa

- pořádání letních turnajů v areálu Loučky pro rodiče dětí z FŠ a trenéry
- v neposlední řadě konání fotbalových plesů pro rodiče a příznivce litvínovské kopané
- navázání mezinárodní spolupráce s kluby ze Švédska a zájezdy dětí na zahraniční turnaje řadí FŠ mezi další aktivity, které by chtěla v budoucnosti úspěšně nastartovat

3.3. Areály FKL

V současné době klub ke své činnosti využívá čtyři přírodní travnatá hřiště, sportovní halu, areál Loučky, víceúčelové hřiště s umělým povrchem u Sportovní soukromé základní školy a rovněž tělocvičnu této školy. Každé sportoviště má své specifické vlastnosti, a je využíváno pro jiné účely. Využitelnost stručně popíšeme v následující části.

Areál Lomská bychom mohli označit za centrum fotbalové mládeže. Fotbalový areál je tvořen dvěma přírodními hřišti a jedním hřištěm s umělým povrchem IV. generace. Právě nově vybudované hřiště s umělým povrchem disponuje osvětlením, a tak zde tréninkové jednotky a zápasy probíhají i ve večerních hodinách. Probíhá zde veškerá tréninková činnost fotbalové mládeže od dorostu až po přípravky.

Na letním stadionu je k dispozici travnatá plocha, která slouží pro A mužstvo dospělých. Hřiště je k dispozici jak pro zápasy, tak pro tréninkové jednotky a poskytuje kompletní zázemí. Mládeží je tento stadion využíván jen v případech významné klubové akce (např. celorepublikové turnaje).

Fotbalové hřiště Hamr disponuje přírodní travnatou plochou. Slouží pro všechny kategorie jako tréninkové hřiště v případě nouze (například nepříznivé počasí). K mistrovským zápasům není využíváno vzhledem k zastaralosti zázemí.

Areál Loučky je využíván především k pořádání letních kempů, mimořádným tréninkovým jednotkám a při setkání rodičů (turnaje). K využití je malé travnaté hřiště o rozměrech 60x30m, mini golf a pétanque.

Hala Koldům je víceúčelová sportovní hala využitelná v zimním období. Fotbalová škola zde pořádá halové turnaje pro kategorie od starších žáků, až po nejmladší přípravky. Hala je zároveň k dispozici k tréninkovým procesům pro celý FK.

Na sportovní soukromé základní škole FK mimo jiné využívá víceúčelové hřiště s umělým povrchem a tělocvičnu. Tato možnost vyplývá ze vzájemné spolupráce se jmenovanou školou. Tělocvična je využívána jen k tréninkům fotbalové mládeže. Na víceúčelovém hřišti pořádá FK zimní turnaje dorostu, žáků i přípravek. Dále pak zimní tréninkové jednotky a náborové akce pro mateřské školy.

3.4. Marketing FK Litvínov

Ve FK Litvínov byla marketingová stránka v minulosti málo rozvinutá, a klub marketingu nepřikládal žádnou váhu. Vše souviselo se systémem financování a právní formou občanského sdružení. Chod FK zajišťovalo svými příspěvky město, a ostatní nemalou část peněžních prostředků vkládal do klubu předseda představenstva a zároveň úspěšný podnikatel p. Uhlíř. Těmito prostředky se na úkor marketingu zajišťovala stabilita a ekonomické fungování klubu.

Názor na marketing se změnil až přeměnou právní formy na akciovou společnost. Klub se dostal do pozic podnikatelského subjektu, a musel projevit vlastní snahu při obstarávání financí. Na základě těchto skutečností vzniká v klubu pozice marketingového pracovníka. K dnešnímu dni již můžeme hovořit o marketingu jako o věci, která byla ve FK Litvínov úspěšně nastartována. Vše samozřejmě probíhá v amatérských podmínkách, odpovídá to postavení klubu hrající až 4. nejvyšší soutěž. Ve FK byla vytvořena koncepce k získávání prostředků hlavně formou reklamy. Nabídku propagačních služeb tvoří:

A. Dlouhodobý pronájem reklamních ploch – sezónní

1) Banner na hlavních stadionu FKL – 30.000,-

(Zde se odehrávají zápasy A mužstva a významné klubové akce jako jsou např. celorepublikové turnaje mládeže. Reklamní plochu je možno využít na stěně zimního stadionu + logo firmy lze umístit na tabuli partnerů při vstupu na stadion)

2) Areál letních sportů Lomská – 20.000,-

(Celkové zázemí mládeže FKL, kde probíhá každodenní pohyb většího počtu lidí. Prostor pro reklamní plochy je umístěn na technickém zázemí, např. na budově kabin - při vjezdu do areálu)

3) Hřiště s umělým povrchem při SSZŠ Litvínov – 10.000,-

(Možnost umístění reklamního panelu na plot kolem hřiště)

4) Stěna kolem Chemopetrolu – 15.000,-

(Možnost využít panely, které jsou viditelné na frekventované silnici spojující dvě velká města Most a Litvínov)

5) Propagační tabule FŠ Litvínov – 10.000,-

(Logo na velké tabuli s inzerátem FŠ Litvínov)

6) Tiskoviny – 10.000,-

(Logo na plakátech, vydávaných k jednotlivým mistrovským utkáním A mužstva. Jedná se o 12-15 výlepních ploch v Litvínově. Dále pak logo na vstupenkách na všechny akce klubu a inzerát v bulletinu k mistrovským utkáním A mužstva)

7) Automobil – 10.000,-

(Jedná se o umístění loga firmy na dodávku, určenou k rozvozu dětí FŠ na tréninkové jednotky a zápasy)

8) Webové stránky klubu – 5.000,-

(Inzerát včetně popisu činnosti a odkaz na web partnera)

B. Jednorázové reklamní služby spojené s akcemi FKL a FKŠ

Jde o jednorázovou podporu akcí konaných klubem. Řadíme sem například turnaje, náborové akce, plesy a jiné. Podmínky propagace partnerů a výše ceny jsou závislé na dohodě.

Při vytváření nabídky propagačních služeb byly u dlouhodobých pronájmů reklamních ploch stanoveny akční balíky. Při využití bodů 1-4 činí celková částka 50.000,-. Při zájmu o všechny možnosti dlouhodobého pronájmu stanovena cena 80.000,- (1-8). Za logo umístěné na dresech klubu je cena stanovena dohodou.

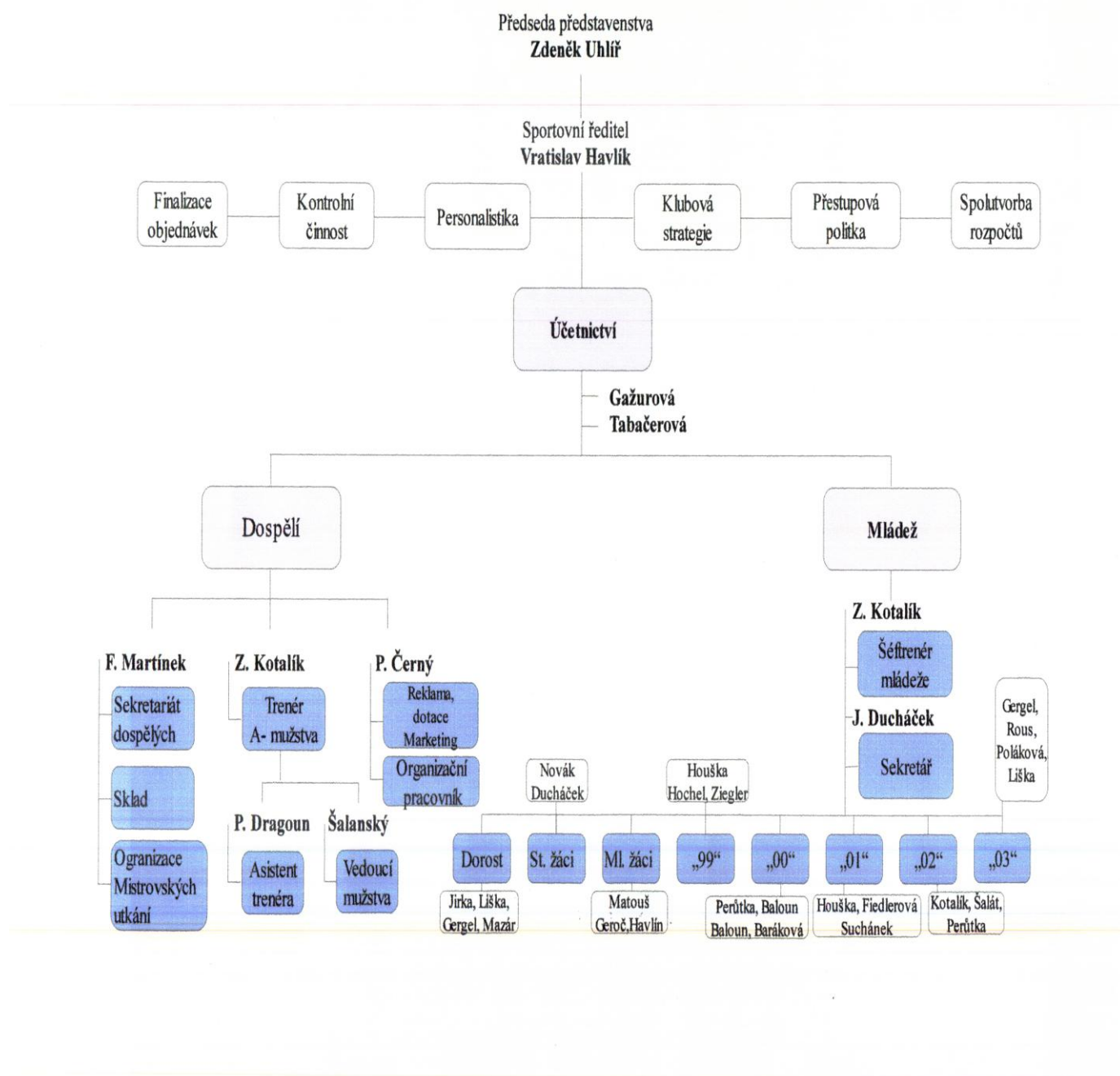
3.5. Partneři FK

Ke zkvalitnění spolupráce s partnery došlo po úspěšném rozvoji marketingové stránky. Nabídka služeb vedla ke zvýšenému zájmu o podporu klubu. Přibýlo tak několik významných partnerů, které klubu přinesli finanční stabilitu. Přehled současných důležitých partnerů ukazuje následující přehled:

- 1) reklamní partneři – G7 a.s., JUDr. Daniel Volák, Mostecké odpady s.r.o., Inelsev, Microconsult s.r.o., Euromont group
- 2) sponzoři - ČEZ, Fotos, Generali pojišťovna, Hansa, H+H Pneuservis, Instalace ZT, Japek, Krušnohorská poliklinika, Kupa, Lekárna Ada, Prochel, Tofis Real a.s.,

4. Vedení FK Litvínov

4.1. Organizační struktura FKL



4.2. Pravidla organizační struktury

Jak bylo již uvedeno, FK Litvínov vystupuje ve své oblasti jako akciová společnost. Musí se tak primárně držet ustanovením obchodního zákoníku. Z organizačního řádu vyplývají povinnosti, kterými se jednotlivý členové musí řídit.

Předsedu představenstva a sportovního ředitele můžeme považovat za osoby, které svým rozhodováním zásadně ovlivňují chod klubu. Předseda představenstva v zastoupení sportovního ředitele rozhodují společně o finalizaci objednávek (např. sportovních potřeb), kontrolní činnosti, personální oblasti, klubové strategii, přestupové politice a spolutvorbě rozpočtů. Organizační struktura rozděluje činnost klubu na dvě oblasti. A to na oblast fotbalu dospělého a oblast fotbalu mládežnického. Za osobu, která má v oblasti mládeže největší kompetence, lze považovat šéftrenéra mládeže. Ten je ze své pozice nadřízen trenérům jednotlivých kategorií od dorostu až po nejmladší přípravky. Šéftrenérovi mládeže je rovněž podřízen sekretář pro mládež. V kategorii fotbalu dospělého se organizační struktura rozděluje na tři podkategorie:

- a) sem patří osoba, která je zodpovědná za organizaci mistrovských zápasů, stará se o sklad klubových věcí (tréninkových i zápasových) a působí rovněž v roli sekretáře
- b) druhou skupinu tvoří trenér A mužstva, pod kterým funguje jako výpomoc jeho asistent a vedoucí mužstva. Trenér A mužstva a jeho asistent nesou odpovědnost za dosažené výsledky.
- c) Do poslední skupiny patří tzv. mediální manažer. Ten se ze své pozice stará o reklamu, dotace a marketing. Rovněž působí jako organizační pracovník.

Některé povinnosti, úkoly a odpovědnosti vyplývající z organizačního řádu si popíšeme v následujících 6 bodech.

1) Šéftrenér mládeže

- odpovědnost za sportovní koncepci všech kategorií mládeže a dohled nad dodržováním daných pravidel
- komunikace s trenéry A mužstva
- vedení a příprava trenérských rad v pravidelném intervalu 1 měsíce
- konzultace s vedením FK a příprava složení trenérského týmu FK na každou sezónu
- sledování tréninkového procesu jednotlivých kategorií
- pomoc a poskytování rad trenérům při plnění stanovených koncepcí
- získávání, předávání a zprostředkování metodických pomůcek pro trenéry
- ve vzájemné spolupráci se sportovním ředitelem vyjednávat přestupy a hostování hráčů (vyjednávání s oddíly o délce a finanční kompenzaci)

2) Sekretář dospělých a sekretář mládeže

- odpovědnost za organizaci sportovních akcí klubu zejména tréninkových jednotek, zápasů, turnajů, regenerace a ostatních aktivit všech kategorií (gymnastika, aerobic)
- komunikace se svazy – Okresní fotbalový svaz, Krajský fotbalový svaz a Českomoravský fotbalový svaz
- komunikace a vzájemná spolupráce se SSZŠ – koordinace činnosti
- vyřizování písemností a klubové agendy
- provádět a zpracovávat zápisy z jednotlivých vedoucích a trenérských porad
- starat se o vyřizování podkladů pro mediálního manažera klubu
- komunikovat s vedoucími všech kategorií
- činnost spojená s dotacemi

3) Mediální manažer

- na klubových věcech zajišťovat reklamy sponzorů
- udržovat komunikaci klubu s médii a veřejností
- starost o internetové stránky klubu
- ve spolupráci se sekretáři organizace zajistit focení mužstev, rozhovory s hráči, statistiky atd.
- příprava a vydávání klubového časopisu v intervalu 14 dní – zápasový zpravodaj
- komunikace a zprávy pro sponzory

4) Hlavní trenér

- odpovědnost za chod celé kategorie
- dodržování sportovní koncepce stanovené trenérem A mužstva a šéftrenérem mládeže
- vyhledávání posil do své kategorie (komunikace se šéftrenérem mládeže a sportovním ředitelem)
- zápisy tréninkových jednotek odevzdávat v pravidelném intervalu šéftrenérovi
- zápisy z mistrovských a přátelských utkání, turnajů i ze všech ostatních akcí, odevzdávat mediálnímu manažerovi klubu podle jeho požadavků
- spolupráce s trenéry ostatních kategorií – doplňování svého kádru z mladší kategorie, poskytování do kategorie vyšší (informovat vedení klubu)
- vytváření tréninkových a zápasových plánů na 1 měsíc dopředu, své plány předkládat sekretáři klubu v polovině předcházejícího měsíce
- konzultovat změny v plánu s kategoriemi, které by změna ovlivnila – informovat sekretáře klubu a správce hracích ploch

- respektovat rozhodnutí správce hřiště o rozdělení hracích ploch v nepříznivých klimatických podmínkách
- řízení komunikace s rodiči hráčů
- hlásit vedení klubu dlouhodobé absence v tréninkovém procesu, při mistrovských zápasech čuniných velmi důležitých klubových akcí i absence jednorázové

5) Asistenti trenérů

- být k dispozici hlavnímu trenérovi při všech akcích kategorie
- při absenci hlavního trenéra automaticky převzít všechny jeho pravomoci a povinnosti, pokud vedení neurčí jinak

6) Vedoucí mužstev

- odpovědnost za organizaci akcí své kategorie vůči hlavnímu trenérovi kategorie
- odpovědnost za ekonomické záležitosti kategorie
- povinnost účastnit se porad vedoucích mužstev
- řízení ekonomických záležitostí své kategorie (vybírání členských příspěvků, evidence dlužníků a evidovat ostatní platby hráčů)
- evidence docházky hráčů na všechny akce klubu
- zajistit komunikaci s rodiči své kategorie
- vedení agendy své kategorie – registrační průkazy, evidenční listy (po skončení sezóny předání nutných informací nové kategorii)
- zodpovědnost za písemnosti kategorie – zápisy o utkání, omluvenky, rozpisy akcí

Spolu s organizační strukturou byla vytvořena související organizační pravidla. Těmito pravidly se řídí všichni pracovníci fotbalového klubu. Tréninkové jednotky a zápasy musí být časově rozdělené, aby tak nedocházelo ke kolizím jednotlivých kategorií. Tréninkové plány sekretář mládeže a dospělých konzultuje se správcem hřišť, vedením klubu a vedením SSZŠ. Plán musí být rozdan každému z trenérů. Ty mají za povinnost respektovat určené časy a přidělené hrací plochy. Při nepředpokládané změně je zapotřebí informovat kategorie, které by změna jakýmkoliv způsobem ovlivnila. V případě domluvy trenérů musí daná kategorie konzultovat změnu se správcem hřišť a informovat o ní sekretáře.

Součástí vytvořeným organizačních pravidel jsou také členské příspěvky. Výše příspěvků pro jednotlivé kategorie ukazuje tabulka č. 2. V případě vyšší než 50% omluvené neúčasti na TJ odpadá hráči povinnost zaplatit příspěvek za daný měsíc. Poslední den v měsíci dostává vedení klubu seznam jmen hráčů, kteří zaplatili příspěvky na účet klubu. V případě nezaplacení se tato informace dostává k vedoucím mužstev, kteří ihned informují rodiče. Při dlouhodobých problémech vedoucí mužstva informuje vedení klubu. Nikdy se situace ohledně peněz neřeší přímo s dětmi.

Tab. č. 2 : Výše členských příspěvků

KATEGORIE		ČÁSTKA v Kč
Přípravky	student SSZŠ	200,- měsíčně
	ostatní	400,- měsíčně
Ml.+St. žáci	student SSZŠ	200,- měsíčně
	ostatní	400,- měsíčně
Ml.+St. Dorost	/	100,- ročně
A mužstvo, funkcionáři, trenéři, vedoucí	/	100,- ročně

V rámci klubu může rovněž docházet k přesunu hráčů mezi kategoriemi. Trenér starší kategorie si může vybrat max. 3 hráče z nižší kategorie. Důraz je kladen na vzájemnou dohodu mezi trenéry a vedením klubu. Při přestupech a hostování hráčů z jiných klubů platí základní pravidlo. Vedení klubu vyjednává podmínky s mateřskými kluby, trenéři spolu se sportovním ředitelem jedná s hráčem. V případě nezletilosti i s rodiči. Za každou kategorii předkládá hlavní trenér na schůzích zprávy o utkání (sestava mužstva s přesnými údaji o střídání, stručný průběh, pozitiva/negativa) a o tréninkových jednotkách (intervaly a časy zatížení/odpočinku, rozdělení částí tréninku, počty lidí na tréninku, zaměření tréninku). Dle instrukcí z trenérských rad musí každá kategorie dodržovat pitný režim. V případě nedostatku je povinnost kontaktovat sekretáře mládeže a dospělých. Za organizaci soustředění si nese sama odpovědnost každá z kategorií.

Jednání členů klubu se řídí základními principy. Nesmí například řešit interní záležitosti klubu mimo okruh FKL, musí dbát na týmovou spolupráci, reprezentovat klub slušným vystupováním na všech akcích klubu a držet se etických pravidel (ovlivňování soupeřů, rozhodčích atd.). Při neplnění povinností daných organizačním řádem je uplatňován následující postup. Drobné přestupky se řeší domluvou, vysvětlení a individuální řešením. Při přestupcích většího rozsahu je možno udělit pokutu až do výše poloviny celkové měsíční odměny. Při opakovaných přestupcích většího rozsahu hrozí pokuta, která dosahuje celkové částky měsíční odměny.

5. Návrhy a doporučení na vedení FKL

Na zajištění chodu FK Litvínov je zapotřebí určitý objem peněžních prostředků. K významným partnerům při financování činností FK patří každoročně město Litvínov. Výše přidělených dotací je závislá na lidech, kteří sedí na radnici v zastupitelstvu. Nevýhoda takového systému podpory se ukázala po minulých komunálních volbách, kdy nově zvolené vedení města přidělilo FK menší finanční obnos než v minulých letech. Tato skutečnost FK velmi limituje. Vzhledem k této vázanosti na dotace od města, které by v budoucnu nemusely být tak vysoké začal klub provozovat některé vedlejší činnosti. Jde zejména o prodej sportovního oblečení, pořádání fotbalových turnajů a fotbalových kempů, každoroční organizace fotbalového plesu. Oblast marketingu je další z cest, kterou se klub vydal, aby tak zabezpečil svůj rozpočet. S rozvojem marketingu se do klubu podařilo nalákat širší spektrum partnerů, a tak došlo k menší závislosti na dotacích právě od města. Velkou část rozpočtu zajišťuje prostřednictvím svých firem p. Uhlíř, který je zároveň předseda představenstva FK. S tím souvisí další problém. FK je veden jako akciová společnost, avšak o zásadních otázkách rozhoduje právě p. Uhlíř. Řešení problému proto někdy ztroskotává na jeho časové zaneprázdněnosti. Rozpočet klubu se každoročně sestavuje s vysokým deficitem. Schodek se vždy zavazuje dorovnat již zmiňovaný pan Uhlíř. Děje se tak s určitým časovým odstupem, a tak se klub často ocitá v platební neschopnosti. To často pociťují zejména pracovníci, kteří pro klub pracují na profesionální úrovni. Práci vykonávají na základě živnostenských listů a starají se o chod celé společnosti (klubu). Mimo trenérské práce se věnují stránce administrativní, ekonomické a dalším činnostem, které zajišťují bezproblémový chod celého klubu.

Nezanedbatelnou položku v rozpočtu klubu tvoří náklady na dopravu. V minulosti klub spolupracoval pouze se dvěma dopravci (jeden velký autobus na utkání mužů, dorostenců a žáků, druhý minibus pro přípravky a halové turnaje). Dopravce s velkým autobusem však není přímo z města Litvínova, a tak klub musí platit navíc přístavné a odstavné ve výši cca. 500,- Kč. Vzhledem k množství zápasů tato částka dosahuje výše až cca 30 000,- Kč za sezonu. Klub se sice snaží výdaje na dopravu snížit, ale problémy včas splácet závazky vedou

k marnému úsilí najít co nejvýhodnější formu spolupráce s poskytovateli dopravních služeb. V současnosti klub využívá tři dopravní společnosti, a tak se tento problém podařilo vyřešit jen z části. Finanční problém jsou pro klub významným negativem.

Dalším významným problém tvoří zázemí klubu. Tréninkové plochy jsou sice na vysoké úrovni, ale kabiny a sociální příslušenství se nacházejí v katastrofickém až havarijním stavu. U mužstva dospělých se tento problém podařilo vyřešit. Dosud nepoužívané prostory na letním stadionu se povedlo úspěšně rekonstruovat. Kabiny pro hráče, trenéry a rozhodčí spolu se sociálním zařízením, tak odpovídají klubu působící ve 4. nejvyšší soutěži. Jediným nevyřešeným negativem jsou kabiny pro hostující celky. Nepodařilo se najít vhodné prostory, a tak klub musí spoléhat na pomoc hokejového klubu. V prostorách zimního stadionu se v den západu vždy zajistí šatna pro hostující celky. Na nízké úrovni ovšem zůstávají prostory pro mládež v areálu na Lomské. Často se stává, že mládežnické kategorie již nemají ani teplou vodu. Vše souvisí s kapacitou bojlerů, která je velmi nízká. Kabiny se ke své zastaralosti špatně vytápí. Mužstva soupeřů se musí tísnit v malých a úzkých kabinách. V areálu mládeže dlouho chybělo i potřebné občerstvení. To se podařilo vyřešit zřízením aspoň malého stánku, kde je možné zakoupit pití či teplé občerstvení.

Ve fungování FK Litvínov vidím určité nedostatky, které vedou k problémům ve vedení klubu. Důležitým se mi jeví zlepšení hospodaření klubu. Problémy s likviditou jsou pro klub velmi limitující a nejlepším řešením by byla větší nezávislost na dotacích města Litvínov, které jsou, jak již bylo zmíněno výše, velmi vrtkavou záležitostí. V současné době má předseda představenstva velmi dobré vztahy s představiteli města, ale za pár let to tak být nemusí. Další návrhem na zlepšení hospodaření by mělo být zvýšení příjmů z vedlejších činností. Osobně vidím velký potenciál v prodeji sportovního zboží, kde má fotbalový klub uzavřenou velmi výhodnou smlouvu se značkami jako jsou Adidas a JAKO na základě dlouhodobé spolupráce. Mezi další možnosti patří pronajímání umělé trávy IV. generace, která v okrese Most nemá konkurenci. V současné době však klub nemá k dispozici techniku, která by v zimním období mohla odklízet napadaný sníh. Toto velmi limituje i příjmy z pronájmů. V úvahu by také připadalo

otevření restaurace v Letním areálu sportů na Lomské. To by klubu rovněž přineslo určitý finanční obnos důležitý ke stabilizaci rozpočtu klubu. Klub však zatím neúspěšně žádal o dotace z Ústeckého kraje. Většinou byly žádosti zamítnuty z důvodu formálních. Zlepšení v přípravě žádostí by klubu výrazně pomohlo při pořádání například fotbalových kempů, náborů, turnajů školet či pořádání velmi prestižních turnajů. Společnost naproti tomu vůbec nevyužívá fondy Evropské unie, které například využívá partnerská organizace z Německa.

Návrhů na zlepšení vedení FK je několik. Realizování některých návrhů povede ke zlepšení finanční situace a chodu klubu. Mezi nejdůležitější opatření, na kterých by klubu měl zapracovat, patří:

- vyřešení problémů s likviditou – povede například k dlouhodobé spolupráci a k zajištění levnější autobusové dopravy
- zajištění dlouhodobé a krátkodobé ekonomické stability
- zajistit vyrovnaný rozpočet – nesestavovat ho se zbytečně vysokým deficitem
- tvorba dostatečných vlastních zdrojů – zvýšit příjmy z vedlejších činností
- širší spektrum sponzorů – nespolehat se jen na pomoc města a firem p. Uhlíře
- zkvalitnění zázemí pro mládež v areálu Letních sportů na Lomské
- založení vlastní fotbalové restaurace přímo na hřišti v areálu Letních sportů na Lomské
- zajistit využitelnost nově vybudované umělé hrací plochy – zvýšit příjmy z pronájmů
- navázání užší spolupráce s FK Baník Most
- v organizační struktuře bych stanovil novou osobu pro úsek mládeže – není vhodné, aby práci šéftrenéra mládeže a trenéra A mužstva zabezpečovala jedna osoba
- sekretariát mládeže a dospělých bych naopak spojil v jeden celek

6. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo představit FK Litvínov, popsat jeho činnost a navrhnout účinnější formy vedení, které by vedly k následnému bezproblémovému chodu celé organizace.

Během psaní této práce jsem se musel podrobně seznámit s podmínkami, ve kterých klub pracuje a s okolním prostředím, které klub ovlivňuje. Od začátku je patrné, že klub působí ve stínu prvotřídního hokejového klubu. Dalším faktorem působícím na FK Litvínov je činnost FK Baníku Most. Ten je účastníkem druhé nejvyšší soutěže a plní roli nejvýše postaveného klubu v okrese Most. Je proto jasné, že FK Litvínov nemůže v takové konkurenci uvažovat o profesionální úrovni. Cílem klubu se tak stává třetí nejvyšší soutěž ve fotbale dospělém a kvalitní práce s mládeží. Právě založení fotbalové školy pozvedlo zájem o tento sport ve městě. Díky tomuto se v poslední době náborů dětí do FK těší většímu zájmu, než je tomu u náborů dětí do klubu hokejového. Zvyšující zájem o fotbal začínají vnímat i samotní zastupitelé města. Snaží se v rámci rozpočtu přidělit odpovídající finanční prostředky na činnost FK a poskytnout tak dětem kvalitní zázemí. Příkladem může být nedávno nově postavené hřiště s umělým povrchem. Pro samotné město Litvínov je činnost FK důležitá z několika hledisek. Dětem poskytuje zázemí pro trávení volného času. Pro město vyznačující se vysokou mírou kriminalitou mladistvích je tento aspekt velmi důležitým.

V minulých letech chyběla klubu koncepce, a klub procházel obdobím ekonomické nejistoty. Situace se, dle mého názoru, změnila po nástupu nových pracovníků. Byla vytvořena nová koncepce vedení klubu a založena FŠ Litvínov. Klub se tak podařilo finančně stabilizovat. Doufám, že se klubu podařilo vyvážnout z nejhorší situace. Má však před sebou mnoho úkolů, které je potřeba realizovat. Navrhl jsem opatření, která by klub měl brát na vědomí. Realizace těchto projektů by mohla následně vést k efektivnějšímu chodu celé organizace.

Seznam použité literatury

1. ČÁSLAVOVÁ, E.: *Management v tělesné výchově a sportu (Vybrané kapitoly)*, UK Praha 2000, Karolinum
2. ČÁSLAVOVÁ, E.: *Management sportu*, East West Publishing, ISBN 8072190105
3. Dvořáková, Š.: *Sportovní marketing*, Masarykova univerzita, Brno 2005, ISBN 80-210-3901-9
4. HOBZA, V. REKTOŘÍK, J.: *Základy ekonomie sportu*, Praha 2006, Ekopress, ISBN 80-86929-04-3
5. NOVOTNÝ, J.: *Ekonomika sportu*, ISV, Praha 2000, ISBN 80-85866-68-4
6. SEKOT, A.: *Kapitoly ze sportu*, Masarykova Univerzita, Brno 2004, ISBN 80-210-3531-5
7. Žáček, V.: *Teorie managementu*, Česká technika nakladatelství ČVUT, Praha 2008, ISBN 978-80-01-039603-2
8. BENEŠ, E.: *Rok sportu v Litvínově*, SSK Chemopetrol Litvínov, 1995
9. <http://www.fklitvinov.cz/cs/>

Přílohy

1. Logo FK Litvínov
2. Logo FŠ Litvínov
3. Mužstvo dospělých
4. Historie – utkání mužů

